LA BOÎTE À OUTILS

de la Stratégie

LA BOÎTE À OUTILS

de la Stratégie

2e édition

Avec 8 vidéos d'approfondissement

Bertrand **GIBOIN**

Préface de Dan Serfaty

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com

ÉDITEUR DE SAVOIRS

Mise en page : Belle Page
Traduction en anglais : Jennifer Weinberg
Illustrations : Antoine Giboin

Crédits iconographiques :
outil 38 : © markobe – Fotolia.com ; outil 41 : © Warakorn – Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

© Dunod, Paris, 2015
5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-072600-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

Ma rencontre avec Bertrand remonte à 1987. Nous suivions alors les cours de Robert Papin, directeur d'HEC-Entrepreneurs, et étions tous les deux fascinés par la démarche entrepreneuriale, l'acte de création et le challenge qui l'accompagnent. Puis, nous avons découvert par nous-mêmes que le métier d'entrepreneur n'était pas toujours synonyme de liberté – contrairement à ce que d'aucuns pourraient croire intuitivement. L'univers de l'entreprise est complexe : faire le choix d'entreprendre implique de savoir jongler entre ses convictions personnelles et des contraintes exogènes. Ce choix requiert à la fois un sens aigu des responsabilités et le développement d'une intelligence stratégique.

À l'époque, nous n'étions pas nombreux à suivre cette formation innovante à l'entrepreneuriat. Aujourd'hui, le désir de faire vivre ses idées, de développer son activité et de créer de l'emploi est partagé par un nombre croissant d'étudiants et se retrouve de façon générale chez beaucoup de Français. C'est une excellente nouvelle ! Nul doute que la révolution numérique et l'émergence des médias sociaux ont contribué à ce phénomène en faisant apparaître de nouveaux « possibles ».

Viadeo a vu le jour en 2004 sur un principe simple. Tout a commencé lorsque Thierry Lunati (cofondateur) et moi-même avons fondé le club d'entrepreneurs Agregator. Une des activités principales au sein de ce club était de partager les contacts d'investisseurs, d'entrepreneurs et de partenaires potentiels. À cette époque, Internet offrait déjà des opportunités incroyables et nous avons décidé de créer le réseau professionnel Viaduc, qui allait devenir Viadeo. À sa création, Viaduc était réservé aux entrepreneurs, mais il fut rapidement accessible à l'ensemble des professionnels. Son objectif était de permettre à ses membres de réaliser pleinement leur potentiel en partageant les contacts de manière fluide et ainsi de développer leur entreprise. Aujourd'hui encore, c'est cette vision d'échange et de partage qui nous anime et nous guide dans chacune de nos décisions stratégiques.

Parmi celles-ci, l'ambition de se développer à l'international a résonné comme une évidence. Convaincus que le potentiel était encore plus grand dans les pays émergents, nous nous sommes lancés dans l'aventure chinoise en croissance externe. C'est ainsi que nous avons acquis Tianji, un acteur local. L'Internet chinois étant très différent du nôtre, cette acquisition nous a permis, grâce à une équipe chinoise dédiée, de développer sans cesse des services et des produits adaptés aux attentes du marché local. Stratégie couronnée de succès puisque nous sommes maintenant leader sur cette zone avec plus de 25 millions de membres !

Mais nous ne nous sommes pas arrêtés là. De l'Afrique francophone à la Russie, nous avons poursuivi notre expansion géographique en nous implantant sur d'autres zones à fort potentiel de croissance. Le mot d'ordre y fut aussi « adaptation au marché » – c'est ce que nous appelons la stratégie « multi-locale ».

Tous les marchés sont concurrentiels et mouvants – celui du numérique plus encore. Évoluer dans ce secteur, où de nouveaux acteurs et de nouvelles technologies apparaissent chaque jour, nous impose d'avoir une organisation et un mode de fonctionnement permettant de faire face à ces nombreux challenges. C'est une entreprise aussi stimulante qu'exigeante !

Pour ma part, j'ai opté pour le partage de l'information et la transparence dans les décisions business. Toutes les équipes connaissent chacun des enjeux et projets en cours et se sentent ainsi pleinement impliquées dans la réussite de l'entreprise. Chez Viadeo, les orientations stratégiques décidées par le comité exécutif sont toutes partagées avec les équipes lors de « *All Hands Meetings* » bimensuels. Le rôle de chacun, tout comme les moyens mis en œuvre, y sont explicités. Cette transparence n'est possible que parce que j'ai la chance de travailler avec des personnes de talent, pour qui mon bureau est toujours ouvert. Esprit d'équipe, fun@work, transparence : voici les trois valeurs fondamentales qui animent notre quotidien.

Une vie d'entrepreneur peut être un rêve… ou un cauchemar. Croire en son projet est essentiel, avoir des principes solides l'est tout autant. Ce livre vous offrira les outils indispensables pour mettre en place votre stratégie d'entreprise… et réussir.

Dan Serfaty,
président et cofondateur de Viadeo

Sommaire des vidéos d'animation

Outil 1 Politique, stratégie et tactique
Outil 2 Le modèle SWOT
Outil 11 La matrice Ansoff
Outil 14 La matrice BCG
Outil 22 L'horloge stratégique
Outil 27 La croissance externe
Outil 33 La structure fonctionnelle
Outil 37 200 ans d'évolution des structures

Remerciements

Mes remerciements vont à toutes celles et tous ceux qui m'ont fait confiance, dans les domaines de l'enseignement, de la formation et du coaching, et sans lesquels je n'aurais pas pu élaborer cet ouvrage :

› Nathalie Bintner, Directrice des études de l'EIVP, École des Ingénieurs de la Ville de Paris ;

› Didier Aigreville, Directeur pédagogique ISEG Business & Finance School Paris ;

› Émilie Le Boulaire, Directeur pédagogique ISEG Marketing & Communication School Paris ;

› Xavier Parisot, Responsable du Département Management Stratégie Systèmes EBS-Paris ;

› Christophe Boisseau, Directeur de programme IFG ;

› Gilles Dufour, fondateur de Be & Lead et président de Professional Supervisors Federation ;

› Michel Giffard, Directeur pédagogique des programmes Executive coaching d'HEC.

Je remercie également :

› Hélène Mérillon, présidente et cofondatrice de Youboox, pour sa contribution à la rédaction de la page consacrée à l'industrie du livre ;

› Stéphane Piot pour sa contribution à la rédaction des pages consacrées à McDonald's.

Une mention spéciale à M. Pironnet de Camille pour son expérience.

Enfin, merci à mes éditrices, Valérie Briotet qui m'a encouragé dès le premier instant, et Laurence Baulande qui m'a toujours soutenu.

Avant-propos

La stratégie d'entreprise est une discipline récente, et néanmoins très riche, en évolution permanente. L'élaboration, la formulation et surtout la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise nécessitent un engagement fort de la part du dirigeant et de ses collaborateurs.

Qu'entend-on par stratégie ?

Le terme *stratégie* a pour étymologie grecque « la conduite de l'armée en ordre de bataille ».

À l'origine, il s'agit donc d'un concept militaire et les auteurs les plus fameux dans ce domaine restent Sun Tzu avec *L'Art de la guerre* (écrit en Chine dès le IVe siècle avant J.-C.) et le général prussien Carl Von Clausewitz avec *De la guerre*, publié en 1832.

Le concept de stratégie a ensuite été utilisé dans différentes applications (les jeux, le sport, les enjeux professionnels et personnels…) et le terme utilisé dans de nombreux contextes, plus particulièrement en entreprise.

Les principales contributions concernant la stratégie d'entreprise viennent, dès la fin des années 1950, de la Harvard Business School, avec notamment les célèbres études de cas centrées sur les décisions stratégiques d'un dirigeant. Dans les années 1960, Igor Ansoff développe l'école de la planification stratégique. À la fin des années 1970, Henry Mintzberg établit l'importance de l'organisation et des processus de décision. Enfin, l'approche de Michael Porter sur la dynamique concurrentielle avec *L'Avantage concurrentiel* (1986) et celle de Gary Hamel et C.K. Prahalad, sur les ressources et compétences de l'entreprise, avec *La Conquête du futur* (1995) ont beaucoup apporté à la réflexion stratégique.

En quoi consiste la stratégie d'entreprise ?

La stratégie d'entreprise consiste, pour le dirigeant, à choisir une allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, commerciales, relationnelles…) qui engage l'entreprise à long terme (de 3 à 10 ans suivant les métiers), en configurant son périmètre d'activité (portefeuille d'activités et présence géographique).

Elle a pour objectif la réponse aux attentes des parties prenantes ayant une influence sur l'entreprise (actionnaires, management, salariés, collectivités…) et vise à obtenir un avantage concurrentiel en créant, de façon durable et défendable, de la valeur pour ses clients.

Quelles décisions sont considérées comme stratégiques ?

Les choix stratégiques sont les résultats de décisions dites stratégiques.

Élaborées le plus souvent en situation d'incertitude, ces décisions nécessitent une approche globale et se révèlent, par nature, complexes. Elles engagent le dirigeant pour le long terme et sont souvent génératrices de changements internes (organisationnels et culturels) et externes (relations avec les fournisseurs, distributeurs, partenaires, clients…).

Les décisions stratégiques peuvent être, soit déduites de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, soit construites sur ses ressources et compétences.

Enfin, elles déterminent les choix opérationnels : la stratégie, pour ne pas rester une abstraction, doit être mise en œuvre. C'est toujours au niveau opérationnel que l'avantage concurrentiel est obtenu.

Huit dossiers

Huit dossiers développent les outils et les méthodes permettant de prendre en compte les dimensions principales de la stratégie d'entreprise :

1. **Politique et stratégie d'entreprise** : quels leviers pour le dirigeant ?
2. **Diagnostic et capacité stratégique :** quelle est la position concurrentielle de l'entreprise ?
3. **Matrices de portefeuille d'activités** : quelle stratégie de portefeuille pour l'entreprise ?
4. **Niveaux de stratégie** : quelle stratégie pour l'entreprise et pour chacune de ses activités ?
5. **Structure et stratégie organisationnelle** : comment mettre en œuvre la stratégie ?
6. **Décision et choix stratégiques** : qui détient le pouvoir dans l'entreprise ?
7. **Identité et stratégie** : comment appréhender l'image collective de l'entreprise ?
8. **Management stratégique** : quel est le métier du dirigeant ?

Certains outils sont accompagnés de vidéos, accessibles par QR codes, qui complètent, développent ou illustrent le propos.

Sommaire

Préface 5
Remerciements 7
Avant-propos 8

Dossier 1 Politique et stratégie d'entreprise 10

Outil 1 Politique, stratégie et tactique (avec vidéo) 16
Outil 2 Le modèle SWOT (avec vidéo) 18
Outil 3 Les 4 facettes de la politique d'entreprise 20
Outil 4 Les 7 S de McKinsey 22
Outil 5 La gouvernance d'entreprise 24

Dossier 2 Diagnostic et capacité stratégique 28

Outil 6 Macro, méso et micro-environnement 30
Outil 7 Les 5 (+1) forces de la concurrence 34
Outil 8 Le cycle de vie d'un produit 38
Outil 9 Les phases de maturité d'une industrie 40
Outil 10 La capacité stratégique 42
Outil 11 La matrice Ansoff (avec vidéo) 46
Outil 12 L'internationalisation 48

Dossier 3 Les matrices de portefeuille d'activités 50

Outil 13 Trois matrices classiques de portefeuille 54
Outil 14 La matrice BCG (avec vidéo) 56
Outil 15 La matrice ADL 60
Outil 16 La matrice McKinsey 62
Outil 17 Gérer un portefeuille d'activités 64

Dossier 4 Les niveaux de stratégie 68

Outil 18 La domination par les coûts 70
Outil 19 L'effet d'expérience 72
Outil 20 La différenciation 74
Outil 21 La chaîne de valeur 76
Outil 22 L'horloge stratégique (avec vidéo) 80
Outil 23 La spécialisation 84
Outil 24 La diversification stratégique 86
Outil 25 Diversification et synergie 88
Outil 26 La croissance interne 92
Outil 27 La croissance externe (avec vidéo) 94

Dossier 5 Structure et stratégie organisationnelle 98

Outil 28 Les 3 caractéristiques de la structure 100
Outil 29 La taille de l'entreprise 102
Outil 30 La technologie 104
Outil 31 L'environnement 106
Outil 32 Le couple différenciation-intégration 110
Outil 33 La structure fonctionnelle **(avec vidéo)** 112
Outil 34 La structure divisionnelle 114
Outil 35 La structure matricielle 116
Outil 36 La structure par projets 118
Outil 37 La structure en réseau **(avec vidéo)** 120

Dossier 6 Décision et choix stratégiques 124

Outil 38 La planification stratégique 126
Outil 39 Le modèle de l'acteur unique 130
Outil 40 Le modèle organisationnel 132
Outil 41 Le modèle politique 134
Outil 42 Les 3 situations de décision 138

Dossier 7 Identité et stratégie 140

Outil 43 La culture d'entreprise 142
Outil 44 Les indicateurs culturels 146
Outil 45 Les styles de leadership 148
Outil 46 Les 4 types de leaders 150

Dossier 8 Management stratégique 152

Outil 47 Politique et management stratégique 154
Outil 48 Les modes de management 156
Outil 49 Les 3 prismes stratégiques 160
Outil 50 Les processus stratégiques 164
Outil 51 Les leviers stratégiques 166
Outil 52 Gérer le changement stratégique 168
Outil 53 L'hypercompétition 172
Outil 54 La stratégie Océan Bleu 174
Outil 55 La responsabilité de l'entreprise 178
Outil 56 La vision du dirigeant 182

Glossaire 184
Bibliographie 190

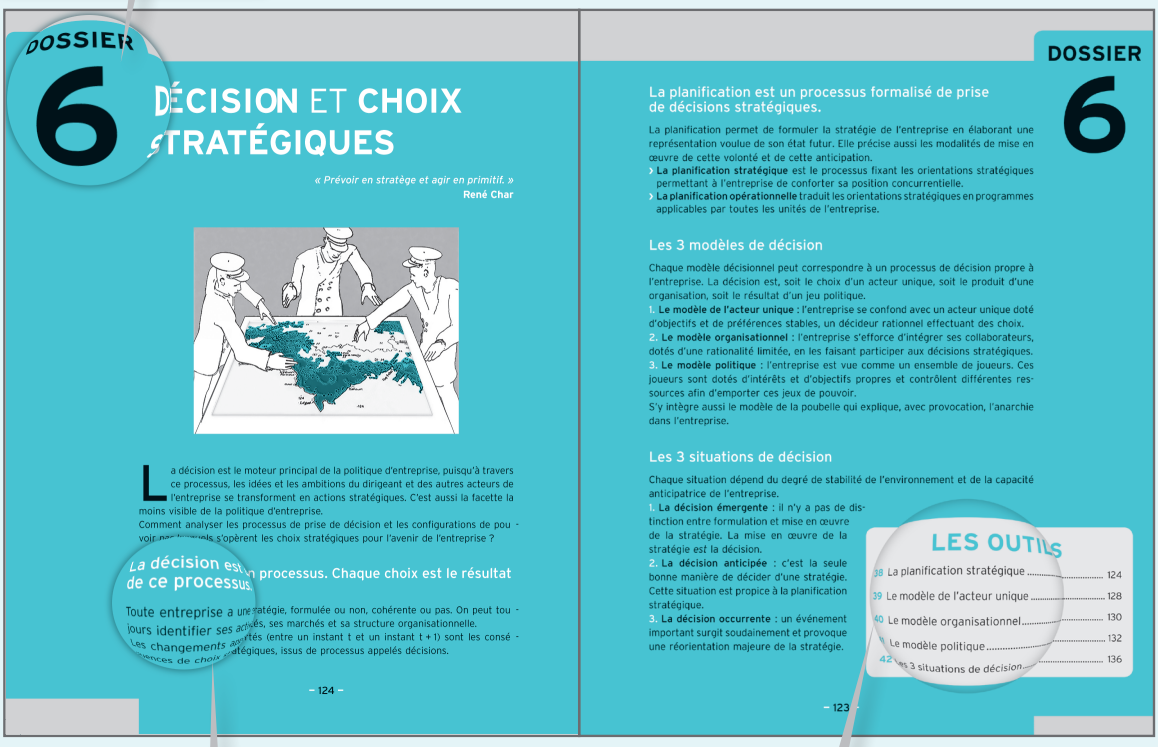
La Boîte à outils, mode d'emploi

Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

1. Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
2. Photographiez le QR code avec votre mobile.
3. Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Si vous n'avez pas de smartphone, saisissez l'URL indiquée sous le QR code dans la barre d'adresse de votre navigateur Internet.

Les outils sont classés par dossier



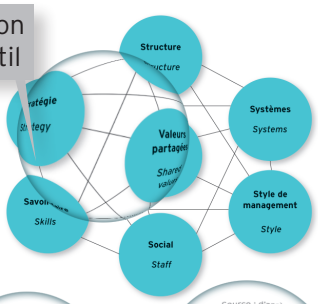
L'intérêt de la thématique vu par un expert

Un menu déroulant des outils

OUTIL 4

Les 7 S de McKinsey

COMMENT CONDUIRE LE CHANGEMENT ?



Source : d'après McKinsey & Company

En résumé

Ces 7 variables, commençant par un « S » en anglais, constituent un ensemble interconnecté dont le dirigeant doit tenir compte pour évaluer les capacités d'évolution de l'entreprise : *Strategy* (stratégie), *Structure* (structure), *Systems* (systèmes), *Style of management* (style de management), *Skills* (Savoir-faire), *Staff* (Social), *Shared values* (Valeurs partagées).

La cohérence de ces variables détermine l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise et chacune doit être prise en compte dans la **mise en œuvre d'un changement.**

Insight

These 7 variables, all starting with a "S", constitute an interconnecting unit that the manager must take into account in order to evaluate the evolutionary capacities of the company : Strategy, Structure, Systems, Style of management, Skills, Staff, and Shared values (management).

*The coherence of these variables determines the functional efficiency of the company. Each one must be taken into account when **a change** is being carried out.*

La représentation visuelle de l'outil

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

OUTIL 4

Ces 7 variables interconnectées conditionnent la performance de l'entreprise et

Une signalétique claire

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Cette approche permet de dresser une représentation complète de l'entreprise, de porter un diagnostic général sur l'entreprise et son organisation, d'identifier des voies d'amélioration pour ces 7 variables et de préparer la mise en œuvre d'un changement global.

Contexte

Le modèle des 7 S a été mis au point au début des années 1980, par le cabinet américain de conseil en stratégie McKinsey & Company.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Chaque variable est d'abord analysée séparément, puis le diagnostic prend en compte les connections et la cohérence entre chacune d'elles :

1. **La stratégie** : le choix des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs que le management et/ou les actionnaires se sont fixés.
2. **La structure** : la partie rigide de l'organisation, son « squelette », c'est-à-dire la répartition des tâches, les liens et les lignes hiérarchiques existants entre les fonctions.
3. **Les systèmes** : la partie mobile de l'organisation, les « muscles » qui l'animent comme les procédures formelles et informelles, les modes de fonctionnement.
4. **Le style** de management privilégié dans l'entreprise : paternaliste, autoritaire, directif, persuasif, participatif, délégatif.
5. **Le savoir-faire** : tous les facteurs permettant à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel, telles les compétences, l'organisation, l'expérience.
6. **L'aspect social** : la gestion des ressources humaines et ses résultats en matière d'accomplissement individuel, de reconnaissance et de motivation des salariés.
7. **Les valeurs partagées** par l'ensemble des salariés, revendiquées en interne et pouvant être exploitées en communication externe (exemples : la satisfaction client, l'esprit d'équipe, l'audace, l'innovation, la qualité, le professionnalisme, le développement durable, la responsabilité sociétale, l'épanouissement des collaborateurs).

Méthodologie et conseils

Le sentiment d'appartenance des salariés à l'entreprise est d'autant plus fort que ses 7 S sont réellement reconnus par le plus grand nombre de collaborateurs.

Dans le cas de la fusion de 2 entreprises, fonder une culture d'entreprise pour la nouvelle structure commune passe par la recherche des valeurs partagées dans les 2 entités. ■

Les apports de l'outil et ses limites

Avantages

- Cette approche globale prend compte tous les aspects de l'entreprise, à traiter des variables aussi bien *hard* (dures), comme la structure, que *soft* (malléables) comme les valeurs partagées.

Précautions à prendre

- Les 7 S de McKinsey étant interdépendants, une variation apportée à un des facteurs peut être répercutée sur les autres ne font pas également l'objet de mesures de progrès.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 7

Les 5 (+1) forces de la concurrence

Comment être plus efficace ?

Les 3 types de barrières à l'entrée qui peuvent être renforcés par les entreprises en place sont :

1. **Les barrières financières** : à travers les économies d'échelle (réduction du coût unitaire pour le nombre d'unités produites augmente), l'intensité capitalistique (exemple : pour une start-up l'entrée différent trie lourde) et les coûts d'une industrie pour les utilisateurs (exemple : les frais, en cas de baisse, liés au changement d'opérateur téléphonique).
2. **Les barrières commerciales** : l'accès de distribution, ives (exemple : e possibilité de *pure players* igne) ou l'image ation internationale, compliquant la légitimité dans une industrie de nouveaux concurrents.
3. **Les barrières de ressources et compétences** : la technologie, les brevets et secrets de fabrication, les ressources rares ou encore l'expérience pouvant être plus ou moins transférable d'un domaine d'activité à un autre.

Il existe également des **barrières à la sortie** contraignant l'entreprise à maintenir dans son périmètre une activité dont les perspectives sont critiques, mais dont la cession est délicate et l'arrêt problématique (exemple : un outil industriel trop spécialisé, des pressions gouvernementales ou des conséquences sociales coûteuses...).

Comment se manifeste l'interventionnisme de l'État ?

(ou de la autorité de régulation, locale ou supranationale)

L'intervention de l'État se fait souvent à la demande des concurrents d'une industrie pour protéger leur marché : intérêt général (loi) et indépendance nationale (défense). Ce protectionnisme passe par le pouvoir de régulation de l'État (exemples : règlements et barrières légales, quotas, droits de douane, taxations), par des subventions aux « champions nationaux » n'ayant pas encore la taille critique pour affronter la mondialisation, ou encore par le principe de l'exception culturelle ou agricole.

Dans le modèle des 5 (+1) forces, l'État peut aussi être un client majeur (exemple : pour Dassault) ou le principal fournisseur d'un marché (exemples : la Poste, la SNCF). Il peut même être un prescripteur déterminant (exemple : Airbus pour les compagnies européennes), voire le principal concurrent dans une industrie (exemples : énergie, télécommunications).

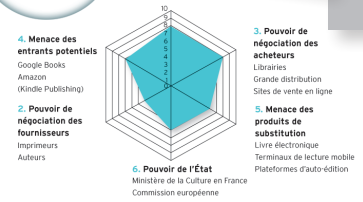
Les barrières à l'entrée permettent de préserver le niveau de rentabilité d'une industrie. En l'absence de barrières, de nouveaux concurrents dégraderont inévitablement les marges.

Un approfondissement pour être plus opérationnel

L'indispensable

OUTIL 7

CAS de L'hexagone de l'industrie du livre en 2015



Un cas pratique commenté

Cet hexagone est une représentation graphique des 5 (+1) forces d'une industrie. Les forces sont évaluées de 0 à 10 et la surface obtenue donne une indication sur les attraits de cette industrie : plus elle est réduite, moins l'industrie est soumise aux pressions concurrentielles et meilleure est la rentabilité attendue.

D'après une étude PwC, l'industrie du livre se situe à la 11ème place mondiale parmi les industries culturelles devant les magazines, les jeux vidéo, la musique et le cinéma.

1. **Concurrents directs** (8/10) : intensité concurrentielle forte venant d'une situation d'oligopole.
2. **Fournisseurs** (4/10) : pouvoir de négociation faible des imprimeurs et des auteurs (sauf pour les best-sellers).
3. **Acheteurs** (8/10) : pouvoir déclinant des libraires mais pouvoir grandissant des sites de vente en ligne (Amazon).
4. **Entrants potentiels** (7/10) : menace sérieuse venant de Google Books et surtout d'Amazon à travers Kindle Publishing.
5. **Offreurs de substituts** (6/10) : menace du développement du livre électronique (e-book), des terminaux de lecture mobile (iPad et iPhone d'Apple) et des plateformes d'auto-édition (Amazon).
6. **Pouvoir de l'État** (6/10) : loi Lang encadrant le prix des livres en France, pouvant être remise en cause par le libéralisme de la Commission européenne.

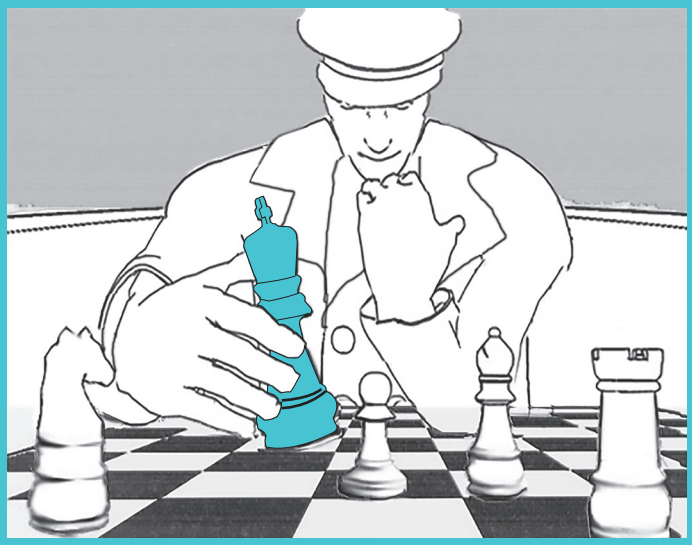
Cet hexagone fait apparaître une industrie du livre soumise aujourd'hui à de fortes pressions, donc peu rentable, dont la transformation risque d'être accélérée par la révolution numérique en marche et les nouvelles habitudes de consommation de produits de loisir (*streaming*). ■

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

DOSSIER

1 POLITIQUE ET STRATÉGIE D'ENTREPRISE

« On peut parce que l'on croit pouvoir. »
Virgile



Le dirigeant détermine la politique de son entreprise en prenant en compte l'élaboration de la stratégie, mais aussi sa mise en œuvre. Il doit être concerné par toute forme d'influence pouvant peser sur l'entreprise.

Comment situer politique, stratégie et tactique ?

La politique se situe au niveau du choix des orientations générales de l'entreprise, de sa mission (*quelle est notre vocation ?*) et de ses buts (*que voulons-nous devenir ?*). Le dirigeant prend en compte les 3 niveaux de stratégie : stratégie de croissance du groupe (*corporate strategy*), stratégie des différents domaines d'activités (*business strategy*) et stratégie opérationnelle ou tactique (*operating strategy*). Parallèlement aux stratégies concurrentielles, des stratégies collaboratives (ou relationnelles) peuvent être envisagées, consistant à conclure des partenariats avec d'autres organisations, voire des alliances avec des entreprises concurrentes.

Le modèle SWOT : Forces/Faiblesses, Opportunités/Menaces

Ce modèle de diagnostic interne (à travers les forces et les faiblesses de l'entreprise) et d'analyse externe de l'environnement (par la recherche des opportunités et des menaces) permet d'établir les facteurs clés de succès (FCS) des domaines d'activités où l'entreprise est présente. Il permet aussi d'évaluer sa compétence distinctive par rapport à ses concurrents.

Les 4 facettes de la politique d'entreprise : Stratégie-Structure-Décision-Identité

Ce modèle présenté à l'origine dans l'ouvrage de référence *Strategor* (dir. Laurence Lehmann-Ortega, Frédéric Leroy, Bernard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand, Dunod, 6e édition, 2013) permet de prendre conscience des relations entre la stratégie et sa mise en œuvre à travers la structure, les processus de prise de décision et l'identité de l'entreprise. Chacune de ces facettes constitue un levier fondamental pour la politique du dirigeant.

Les 7 S de McKinsey et la conduite du changement

***S**trategy* (Stratégie), ***S**tructure* (Structure), ***S**ystems* (Systèmes), ***S**tyle of management* (Style de management), ***S**kills* (Savoir-faire), ***S**taff* (Social), ***S**hared values* (Valeurs partagées).

Ces 7 variables interconnectées conditionnent la performance de l'entreprise et ses capacités de changement. Leur analyse permet de mettre en évidence des points d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

La gouvernance d'entreprise : le dirigeant face à ses actionnaires et aux autres parties prenantes

Devant rendre des comptes à ses actionnaires, le dirigeant doit également accepter l'influence de plus en plus grande des parties prenantes, c'est-à-dire des acteurs ayant un droit de regard sur les actions menées par l'entreprise. Il peut s'agir de ses partenaires économiques traditionnels (salariés, clients, fournisseurs, distributeurs…), mais aussi, plus indirectement, de la communauté financière, des médias, des collectivités et des associations pouvant être concernées par les décisions de l'entreprise.

LES OUTILS

1 Politique, stratégie et tactique 16
2 Le modèle SWOT 18
3 Les 4 facettes de la politique d'entreprise 20
4 Les 7 S de McKinsey 22
5 La gouvernance d'entreprise 24